



LIBRO BLANCO

Cómo pueden los directores financieros impulsar la transformación con la tecnología adecuada

Servicios financieros

Cinco requisitos claves que todo director financiero debe conocer

Las organizaciones de servicios financieros están operando en un período de transformación sin precedentes, prestando sus servicios en un entorno de cambio continuo. Los ejecutivos financieros de estos sectores deben hacer frente a numerosos desafíos, desde la gestión del crecimiento y el tener que lidiar con reorganizaciones, desinversión y adquisiciones, hasta la necesidad de adaptarse a los nuevos mercados, las normas de contabilidad y normativas. Ahora, en un mundo pospandémico, esos retos incluyen también la presión de mantener la continuidad en tiempos de extrema incertidumbre.

Las cuestiones relacionadas con el cumplimiento son especialmente laboriosas. Con una sucesión de actualizaciones regulatorias como son Basilea II y III, Solvencia II, Dodd Frank, la ley sobre prácticas corruptas y financieras (Financial Corrupt Practices Act) de Estados Unidos y una serie de nuevos estándares de contabilidad internacionales, como IFRS Insurance Phase 11, es de esperar que los ejecutivos de finanzas tengan mucho trabajo por delante durante varios años más solo con la adaptación a los cambios que ya están en curso.

Una nueva era exige resiliencia

Cuando se produce una crisis importante, a menudo puede revelar fallos en los sistemas de una organización. Por ejemplo, la pandemia de 2020 ha hecho que muchas organizaciones de servicios financieros se den cuenta de las deficiencias de sus actuales estrategias de sistemas. Aunque la volatilidad de cualquier crisis puede ir y venir, la naturaleza persistente y única de la crisis de 2020 ha demostrado que muchas estrategias de sistemas existentes no son lo suficientemente resilientes.

Para que una organización de servicios financieros gestione eficazmente el riesgo —especialmente durante una crisis—, necesita evaluar en profundidad los sistemas existentes y resolver cualquier brecha de entendimiento, con el fin de reducir el riesgo e impulsar la transformación digital.

Cómo abordar la compleja transformación digital

La magnitud de la transformación que se está produciendo en el sector de los servicios financieros exige una mayor agilidad y liderazgo internos.

La transformación digital está obligando a las compañías a cambiar sus modelos de negocio y a adaptarse a la nueva realidad del mercado. Hoy en día, los clientes esperan contenidos relevantes en relación con lo que están haciendo en cualquier momento, en cualquier lugar y en el formato y el dispositivo que elijan. Es el viaje del cliente el que dicta la estrategia. Y para seguir el ritmo de este nuevo tipo de cliente siempre conectado, su empresa debe adoptar la tecnología para ofrecerle una experiencia inigualable.¹

La transformación digital requiere que las instituciones financieras cubran esas brechas de habilidades rápidamente. Es probable que precisen de experiencia en múltiples plataformas de nube, tanto privadas como públicas. Necesitarán profesionales de la seguridad informática que puedan mantenerse al día con el siempre cambiante panorama de las amenazas a la seguridad. Y requerirán de personas con habilidades en otras áreas como la recuperación ante desastres y la continuidad del negocio.²

Agravando estos desafíos, muchas instituciones siguen luchando contra una persistente disparidad entre una estructura de costes fijos elevados y unos ingresos escasos. También están enfrentándose a una presión cada vez mayor de los neobancos, las start-ups de tecnofinanzas y otros retos que están perjudicando partes lucrativas de la cadena de valor.

Para mantener los ingresos (y ni siquiera plantearse incrementarlos), las instituciones financieras deben capacitarse a sí mismas para cambiar de rumbo, tener capacidad de respuesta y reaccionar mucho más rápido de lo que nunca lo hayan hecho con anterioridad. Si no hallan el modo de transformar la experiencia del cliente, desplegar nuevas propuestas de valor y dominar los canales digitales, alguien podría robarles el negocio. Todo esto requiere actualizaciones del sistema, la infraestructura y el capital humano tan masivas que pueden hacer temblar a cualquier ejecutivo financiero.

Cuando se trata de gestionar una transformación compleja, no se puede subestimar la importancia del sistema de gestión financiera de una organización.

Es fundamental que los sistemas sean sólidos pero lo suficientemente flexibles como para adaptar los procesos empresariales al momento, ya que así brindarán un acceso fácil a la información y las herramientas necesarias para gestionar efectivamente un entorno tan dinámico. Sin embargo, muchos sistemas modernos presentan limitaciones arquitectónicas, son difíciles de actualizar y se basan en conceptos anticuados diseñados para las necesidades de una generación diferente.

¿Por qué sucede esto? Las organizaciones de servicios financieros ya no pueden permitirse las restricciones de sus sistemas de gestión financiera, que las dejan desprotegidas ante cada actualización normativa y expuestas al enorme coste y disrupción de la implementación de los cambios. Es necesario aligerar la carga de gestionar los requisitos complejos de la industria y garantizar que los sistemas de gestión financiera faciliten el crecimiento en lugar de impedirlo. La gran pregunta es: ¿cómo pasar a sistemas que permitan el crecimiento?

Este artículo explora la forma en que las organizaciones de servicios financieros han hecho frente a las exigencias normativas y examina las estrategias para aprovechar la tecnología con el fin de establecer una plataforma duradera para una toma de decisiones fiable en un clima de incertidumbre normativa y empresarial.

Estrategias tecnológicas para abordar las nuevas exigencias

Las compañías de servicios financieros del mercado medio disponen de distintas opciones tecnológicas para satisfacer sus necesidades de gestión financiera. De hecho, a menudo, las opciones pueden ser demasiadas, por lo que es difícil evaluar exhaustivamente las ventajas e inconvenientes de cada enfoque.

No obstante, es posible simplificar el proceso si clasificamos las estrategias tecnológicas para la gestión financiera en tres categorías, que se describen a continuación. Estas estrategias inevitablemente evolucionarán junto con la tecnología, aunque las compañías pueden verse fácilmente bloqueadas con sistemas que no sean capaces de adaptarse a medida que el negocio evolucione y crezca. Por este motivo es tan importante elegir una estrategia que se adapte a sus necesidades tanto ahora como a largo plazo. Tanto si está empezando desde cero como colocando una pieza clave de su rompecabezas tecnológico general, tomar las decisiones correctas ahora puede garantizarle que su sistema de gestión financiera sea un activo para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

Opción 1: El enfoque de un gran sistema ERP

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) han supuesto durante mucho tiempo un reto para las compañías de servicios financieros de tamaño mediano. Ofrecen la credibilidad de una marca, prometen una funcionalidad robusta y suelen parecer una opción segura en medio de un sinfín de opciones. Sin embargo, la promesa de un sistema de ERP a gran escala para el mercado medio rara vez se ha hecho realidad. Una de las principales causas por las que los sistemas de ERP no cumplen con las expectativas en el mercado de tamaño medio es que las compañías de ERP adoptan un enfoque de "talla única"... y esa talla es grande. Las compañías de tamaño mediano que se decantan por esta vía suelen terminar con soluciones que son caras, poco flexibles, innecesariamente complejas y, en definitiva, incapaces de cumplir con los requisitos propios de su actividad.

Si bien los sistemas de ERP tienen mucho por ofrecer, los directores financieros del mercado medio a menudo buscan otras opciones que sean más adaptables, mucho más rentables y que se adapten mejor a sus necesidades de negocio específicas.

Cinco requisitos para el éxito

- **Requisito 1: Un libro mayor unificado** Simplifica el proceso de las transacciones de fuentes diferentes, a la vez que crea la posibilidad de un análisis más sofisticado.
- **Requisito 2: Transacciones inteligentes** Flexibilidad para definir tipos de transacción únicos y luego analizarlos de una forma "inteligente" definida por el usuario, sin TI.
- **Requisito 3: Integración** Incorporar datos de manera segura de otros sistemas, ya estén instalados en local o en la nube.
- **Requisito 4: Robusta generación de informes** Capacidad de extenderse al modelo de datos de toda la organización, permitiendo así a los usuarios producir sus propios informes significativos.
- **Requisito 5: Capacidades globales** Ofrecer excelentes capacidades financieras globales, así como todas las demás funcionalidades básicas necesarias.

Opción 2: El enfoque de la línea de negocio

Las aplicaciones para líneas de negocio pueden definirse como sistemas desarrollados para abordar un proceso o una necesidad de negocio específico (por ejemplo, proceso de reclamaciones), pero con frecuencia tienen una funcionalidad más amplia (por ejemplo, finanzas) integrada. Estos sistemas los puede suministrar un proveedor, se pueden desarrollar internamente o se puede dar una combinación de ambas opciones. Las aplicaciones para líneas de negocio se eligen porque se focalizan en las necesidades complejas específicas, algo que los sistemas más generales suelen tratar solo a un nivel superficial. Comúnmente, se desarrollan con el tiempo y proporcionan un profundo conocimiento de la industria y funcionalidades en su área de especialización.

Sin embargo, el punto fuerte de las aplicaciones para líneas de negocio es también la fuente de su debilidad, especialmente en cuanto a gestión financiera. Precisamente por concentrarse tanto en un área específica, rara vez ofrecen una funcionalidad robusta fuera de su área de especialidad. A menudo, las compañías empiezan a utilizar cualquier capacidad de gestión financiera que incluya la aplicación cuando son pequeñas y sus necesidades son básicas. Sin embargo, al poco tiempo, a la mayoría no le basta con la funcionalidad limitada de gestión financiera y se ven obligadas a trabajar con un sistema que no es capaz de adaptarse o crecer.

La conclusión es que las aplicaciones de línea de negocio tienen mucho que ofrecer y pueden ser una ventaja, especialmente en el complejo sector de los servicios financieros. Si se pueden superar los retos que conlleva una mala integración y se incorpora una sólida capacidad de gestión financiera, estas aplicaciones son una buena elección para avanzar.

Opción 3: El enfoque del mejor sistema de gestión financiera de su clase más una aplicación de líneas de negocio

Las mejores aplicaciones de su clase pueden definirse como sistemas que abordan un único ámbito de negocio básico (por ejemplo, la gestión financiera) que es común a todas las industrias. Estas soluciones por lo general se han desarrollado desde cero para abordar su área de especialidad, en lugar de añadirse a otras aplicaciones para crear una oferta en paquete. Si bien no hay ninguna clasificación oficial, las mejores soluciones de su clase son aquellas que tienen un enfoque singular y una sólida funcionalidad que las soluciones de alcance más amplio no pueden igualar.

Para las compañías de servicios financieros de tamaño mediano, se ha observado que un enfoque híbrido que combine una solución de gestión financiera que sea la mejor de su clase con aplicaciones de líneas de negocio genera resultados muy positivos por la simple razón de que todos ganan. Los ejecutivos financieros obtienen un sistema altamente flexible capaz de seguir el ritmo de las necesidades de negocio que pueden cambiar de la noche a la mañana, mientras que otros obtienen los sistemas que necesitan para gestionar procesos complejos específicos de su actividad.

■ **Al evaluar sistemas de gestión financiera, hay que ir más allá de las necesidades de hoy y pensar en lo que vendrá, tanto en lo que respecta a las necesidades de su organización como a las tendencias del mercado. La decisión correcta le permitirá asumir el control y garantizar que dispone de un departamento de finanzas con las herramientas y los recursos necesarios para hacer frente a cualquier cosa que le depare el futuro.**

Las mejores soluciones de gestión financiera permiten al departamento de finanzas tener el control, proporcionándoles la flexibilidad de adaptarse sin necesidad de consultores, especialistas en la aplicación o incluso de TI. Esto es algo especialmente útil para las compañías de tamaño medio, que muchas veces cuentan con recursos y habilidades de TI limitados.

Así pues, ¿cuál es el problema? La desventaja de este tipo de soluciones siempre ha sido que son muy difíciles de integrar con otras aplicaciones. De esta forma, las empresas pueden acabar teniendo varias soluciones mal integradas entre sí, con distintas interfaces, estilos diferentes de generación de informes y, en algunos casos, con funcionalidades que se superponen. No obstante, esta es un área en que la tecnología se está poniendo al día a gran velocidad. Una tendencia importante en la industria del software empresarial es el desarrollo de plataformas con una tecnología común que permite integrar fácilmente sistemas diferentes y darles una interfaz de usuario común.

Cinco requisitos para el éxito

Las compañías de servicios financieros del mercado medio están descubriendo que las mejores soluciones de gestión financiera combinadas con las aplicaciones de línea de negocio ofrecen las capacidades más sólidas y la mayor flexibilidad. Aun así, encontrar un sistema que sea capaz de operar de manera efectiva en un entorno tan dinámico y complejo puede suponer todo un reto. Para asegurarse de contar con un sistema que sea capaz de satisfacer sus necesidades, busque que este cumpla con los cinco criterios que se presentan a continuación, además de un criterio adicional que resulta muy útil. Si su compañía cuenta con un sistema que pueda seguir estos estándares, el éxito está garantizado.

Requisito 1: Un libro mayor unificado

Un libro mayor unificado es un requisito esencial para un sistema de gestión financiera, ya que simplifica el proceso de transacciones de fuentes diferentes, a la vez que crea la posibilidad de un análisis más sofisticado. Otro de los muchos beneficios que proporciona es la habilidad de reducir la complejidad y eliminar toda integración innecesaria, dado que todas las transacciones se registran físicamente en el mismo entorno. También reduce los costes de interfaz y, con un único libro mayor, los usuarios no tienen que interactuar con diferentes libros auxiliares en diferentes formatos.

Además, un libro mayor unificado puede aprovechar las transacciones inteligentes (ver el requisito 2), lo que permite añadir análisis detallados bajo demanda y mantenerlos en un solo lugar sin necesidad de trasladar los detalles a los libros auxiliares. Como resultado, se obtiene una base fiable y adaptable que refuerza el uso de estándares comunes de control (mediante una validación sistemática de los datos), es infinitamente extensible y fácil de comprender para los usuarios.

También está comprobado que trabajar con un libro mayor unificado es especialmente valioso en el contexto de los regímenes de informes para los diferentes impuestos y estándares de contabilidad locales, ya que puede ofrecer una flexibilidad considerable en cuanto a la longitud y la segmentación de los códigos de cuentas. Puede permitir que haya varios códigos de análisis al nivel de una cuenta, simplificando así enormemente la inclusión de varias cuentas de regularización y para diferentes impuestos. Gracias a la facilidad con la que se añaden los códigos de análisis, junto con su implementación en un solo libro mayor, los usuarios pueden generar fácilmente informes fiscales complejos según la normativa local y mostrar la transición (comparaciones y regularizaciones) entre una base de generación de informes y otra.

La flexibilidad de un libro mayor unificado también influye enormemente en la generación de informes por segmentos, que puede variar entre diferentes regímenes fiscales y posiblemente también según si un informe es para la gerencia o reglamentario.

La utilización de diferentes códigos de análisis al nivel de las cuentas permite segmentar los elementos de una manera para los impuestos locales y de otra manera para otros regímenes fiscales o para informes internos.

La estructura de análisis también proporciona la base para abordar algunas de las complejidades de Solvencia II, que es más exigente en cuanto a cuáles son los activos que pueden respaldar ciertos tipos de pasivos, junto con los requisitos de capital que son diferentes de aquellos que rigen las normas de solvencia actuales.

La capacidad de etiquetar y conectar diferentes clases de activos y pasivos no suele estar disponible en los sistemas tradicionales que separan artificialmente las cuentas entre diferentes libros auxiliares.

Por último, un libro mayor unificado permite incluir estructuras (entidades) de varias compañías dentro de una base de datos unificada (cada una de ellas configurada para adaptarse a diferentes geografías según corresponda) o varias entidades dentro de una misma entidad.

Requisito 2: Transacciones inteligentes

Las transacciones inteligentes son un tipo de análisis que proporciona un nivel de detalle más profundo, lo cual permite a su empresa añadir una dimensión y contexto a las transacciones que son importantes en la gestión del desempeño y vitales para los informes normativos y de cumplimiento. Si bien no suelen estar disponibles en los sistemas de gestión financiera tradicionales, las transacciones inteligentes se están convirtiendo en un elemento imprescindible para las compañías que deben cumplir con requisitos normativos complejos.

Con las transacciones inteligentes, los tipos de transacción no están fijados rigurosamente, lo que significa que puede definir sus transacciones (financieras o estadísticas) desde cero (por ejemplo, cuentas contabilizadas y lógica de validación, cálculos, asignaciones aplicadas). La flexibilidad para definir tipos de transacción únicos y luego analizarlos en una forma "inteligente" definida por el usuario sin intervención de TI y sin comprometer el control es extremadamente potente. La capacidad de añadir análisis a las transacciones prácticamente sin límites ayuda también a garantizar que los sistemas de gestión financiera estén preparados para cambios inesperados en el futuro.

Requisito 3: Integración

Para las compañías de tamaño medio que deseen aprovechar las capacidades de una solución de gestión financiera de primera clase, la palabra clave es integración. Como se ha mencionado anteriormente, la capacidad de integrar el sistema en otras aplicaciones esenciales de la empresa es crucial para su éxito. La creciente popularidad de la tecnología de la nube está aumentando estas inquietudes. Cada vez son más las compañías que trabajan con por lo menos uno de sus sistemas de negocio en la nube, por lo que la integración entre todos los sistemas se vuelve más compleja.

Para ser eficaz, su sistema de gestión financiera debe ser capaz de incorporar de forma segura datos procedentes de otros sistemas —ya estén instalados en local o en la nube— o estar vinculado con una base de datos unificada, todo ello conservando el mismo nivel de control para otros sistemas de la organización.

La buena noticia es que las opciones de integración están aumentando. La tecnología que ofrece una integración sencilla entre los mejores componentes de su clase y de líneas de negocio está evolucionando rápidamente, lo cual permite aprovechar una funcionalidad superior sin comprometer la facilidad general de funcionamiento.

Requisito 4: Robusta generación de informes

Todos los ejecutivos financieros comprenden la importancia crítica de la generación de informes, pero las capacidades de los sistemas de gestión financiera varían ampliamente en esta área. Para seguir siendo relevantes, las organizaciones deben centrarse en aprovechar el big data para crear una única fuente de información y hacer accesible la inteligencia de cliente a toda la empresa.³

Los departamentos de finanzas ya no pueden depender del departamento de TI para desarrollar nuevos informes, algo que limita enormemente su capacidad de acceder a datos importantes de la empresa en el momento oportuno. Esto es un gran obstáculo para las compañías de servicios financieros. Un sistema de gestión financiera eficaz idealmente podrá extenderse al modelo de datos de toda la organización, permitiendo así a los usuarios navegar por los datos y producir sus propios informes significativos. También es útil ofrecer el entorno de Microsoft® Office, que pone a disposición de los usuarios una serie de herramientas conocidas, por ejemplo, para generación de informes y paneles. El acceso a herramientas de gestión del rendimiento integradas (presupuesto, planificación, previsión y consolidación) es también un plus importante.

Requisito 5: Capacidades globales

Si su compañía no opera actualmente fuera de las fronteras de su país y no tiene planes de hacerlo, puede preguntarse por qué las capacidades de gestión financiera global deberían ser un requisito para su sistema de gestión financiera. Sin embargo, dado que el mundo empresarial sigue avanzando hacia una verdadera unificación, son muy pocas las organizaciones que pueden decir con absoluta certeza que nunca será necesaria una gestión financiera global. Además, los sistemas que pueden incluir una amplia variedad de requisitos (incluidos aquellos globales) son los más capaces de gestionar de manera eficaz los cambios que puedan producirse en su propia ubicación.

El peor resultado de la implementación o la transición de un sistema de gestión financiera es descubrir en unos pocos años que el sistema ya no satisface sus necesidades. Para las compañías de servicios financieros de tamaño mediano, existen opciones que ofrecen excelentes capacidades financieras globales, así como todas las demás funcionalidades básicas necesarias. La mejor decisión es adoptar un enfoque estratégico que le permita gestionar el ahora y estar preparado para lo que vendrá.

Al evaluar las capacidades de finanzas globales, busque una solución que posea los componentes globales esenciales, como por ejemplo:

- Multidivisa, idealmente hasta cuatro divisas a nivel de transacciones
- Multiidioma
- Multicalendario
- Multiempresa, ubicaciones independientes (es decir, la capacidad de crear tantas compañías como sea necesario dentro de una instalación)
- Multifiscalidad
- Plan de cuentas paralelo
- Libros paralelos para diferentes tratamientos contables
- Generación de informes localizados
- Acceso global

Muy útil si está disponible: una interfaz de usuario común

Contar con una interfaz de usuario común para todas las aplicaciones es algo que se ha deseado durante largo tiempo, pero es muy difícil de conseguir. Dada la forma en que evolucionan tanto la tecnología como las compañías, es muy raro que una organización tenga un único sistema para toda la compañía y, por consiguiente, una sola interfaz de usuario.

Esta presión por conseguir que una interfaz de usuario común sea una meta realizable puede deberse en parte al mundo de los consumidores en Internet. Como los usuarios se han acostumbrado a experiencias de usuario sofisticadas en su vida personal, ahora esperan (y exigen) lo mismo en su entorno profesional.

La industria del software para empresas está trabajando con presteza para desarrollar plataformas de integración fáciles de usar que puedan reunir todos los sistemas en un mismo lugar y ofrecer una experiencia de usuario uniforme.

Actualmente hay una cantidad limitada de sistemas que poseen esta capacidad, pero probablemente será un requisito en poco tiempo. Las interfaces del usuario hacen mucho más que solo ofrecer una experiencia del usuario positiva. Aumentan la productividad, reducen errores y hacen que resulte más fácil obtener una vista única de los datos de toda la organización. Esta combinación de facilidad de uso e impacto en los resultados financieros llevará a que finalmente la interfaz de usuario común sea una realidad en las aplicaciones de software para empresas, y en un futuro nos asombraremos de que antes no existiera.

Encuentre el enfoque adecuado

En los últimos años, la industria de los servicios financieros ha estado sometida a continuos cambios en la economía mundial, la normativa y el cumplimiento de las normas. Ante tanta turbulencia, los sistemas de ERP tradicionales resultan ser inflexibles, consumen mucho tiempo y sus actualizaciones son costosas. Por otro lado, las aplicaciones de líneas de negocio, que brindan capacidades de mercado vertical, a menudo están restringidas por un déficit en las finanzas.

En consecuencia, cada vez son más las compañías de servicios financieros que deciden que un enfoque híbrido es la solución óptima de cara al futuro. Al aprovechar los mejores sistemas de gestión financiera de su clase con capacidades sólidas de integración, pueden utilizar las aplicaciones de terceros sin poner en riesgo la precisión, la transmisión y el control de los datos. El resultado es lo mejor de ambos mundos: aplicaciones que son lo mejor de lo mejor para su área de negocio específica, pero que pueden funcionar juntas a la perfección.

Al evaluar sistemas de gestión financiera, hay que ir más allá de las necesidades de hoy y pensar en lo que vendrá, tanto en lo que respecta a las necesidades de su organización como a las tendencias del mercado. La decisión correcta le permitirá asumir el control y garantizar que dispone de un departamento de finanzas con las herramientas y los recursos necesarios para afrontar el próximo período de estrés que le depare el futuro.

1. Lund, Jennifer, "How Customer Experience Drives Digital Transformation," SuperOffice (superoffice.com), 2 de marzo de 2021.
2. Pacheco, Matt, "In Financial Services, Cloud Adoption Accelerates Growth," TierPoint (tierpoint.com), 5 de diciembre de 2019.
3. Naeem, Tehreem, "How A Single Source of Truth Can Benefit Your Organization," KDnuggets (kdnuggets.com), agosto de 2020.

MÁS INFORMACIÓN 

Síguenos:     



Infor es un líder mundial en software empresarial en la nube especializado por industria. Más de 65.000 organizaciones en más de 175 países confían en los 17.000 empleados de Infor para ayudar a alcanzar los objetivos de su negocio. Visite www.infor.com.

Copyright © 2022 Infor. Todos los derechos reservados. La palabra y el diseño establecidos aquí son marcas y/o marcas registradas de Infor y/o de sus afiliados o subsidiarias. El resto de las marcas listadas aquí son propiedad de sus respectivos dueños. www.infor.com

Infor en España, Paseo de Gràcia, 56, planta 4ª, 08007 Barcelona, www.infor.es

INF-2481807-es-ES-0322-1